

BERDE CSABA:*

Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei**Abstract**

For the research of managerial questions, We worked out a program called „The functional study of corporate management”, which starts out from the examination of managerial tasks. Its approach is functional, and as it is based on corporate, practical experiences, it is empirical, too. The applied experimental method of mine is built up of moduls, these contain separately researchable moduls, certain moduls form a part of a larger researchal subject. The individual subjects generate a more comprehensive researchal field. These subjects, partial subjects are organized into a privately prepared structure proper to systematize managerial tasks, these can be widened and tightened horizontally, vertically, concentrated and these can be broken into smaller parts. To examine the diverse subjects of management, it provides a uniform methodological frame, through this enables the comprehensive and harmonized research of different managerial tasks and activities. Since this researchal method aims to examine managerial tasks, it is suitable for opening and analyzing those special managerial problems, which are the characteristics of the corporate processes.

A vezetés, illetve a menedzsment vajon régi vagy új tudomány-e? Zeller¹ véleménye szerint abban biztosak lehetünk, hogy a vezetés a munkamegosztással a társas létformák kialakulásával egy időben keletkezett. A mai értelemben vett tudományos megalapozásban azonban jelentős szerepet játszottak és játszanak ma is a korábbi korokban megfogalmazott vezetési elvek. „Az más kérdés, hogy manapság is elég gyakran mutatnak be újként olyan vezetési módszereket, amelyek már Mózes II. könyvének 18. fejezetében is megtalálhatóak. Talán néha félretehettünk korunk nagy tudományos eredményei (valós és valótlan eredményei) fölötti büszkeségünket és visszatekinthettünk a régmúltba, hátha akad jó néhány elv és jó tanács (divatos szóval élve, üzenet) a mai kor embere számára is.”

A vezetés olyan összetett, komplex tevékenység, amelyben számos témakör definiálható. Ezek a témakörök több dimenzióval rendelkeznek külön-külön is, többféle megközelítésből különböző módszerekkel tanulmányozhatóak. Különbféle iskolák és irányzatok sajátos tudományos eljárásokat alkalmazva dolgozták ki elméleteiket. Koontz² több irányzatot is definiál. „A viselkedéstudományi irányzat szerint a vezetés nem más, mint interperszonális viszonyok komplexuma, a vezetéselmélet pedig az új és fejletlen pszichológiai tudományok kísérleti tételein alapul. Mások a vezetéselméletet egyszerűen a szociológia intézményi és kulturális vetületének tekintik. Azok, akik szerint a vezetés lényege a döntéshozatal, mindent ebből az irányból származtatnak le, hogy az egész szervezetet összekapcsolhassák a szervezeti döntésekkel. A matematikusok szerint a vezetés elsősorban szimbólumokban, valamint a mindig jelen lévő és igen nagy tiszteltetettel kezelt modellekben megvalósuló egyszerű logikai kapcsolat-gyakorlat. A zűrzavar és csúcsát azonban azok a vélemények jelentik, amelyek szerint a vezetés rendszerek és alrendszerek összessége, és ez a felfogás a kutatók számára magától értetődően azzal jár, hogy végső soron a bennünket körülvevő teljes fizikai és kulturális környezetet is vezetési rendszernek tekintik” – írja „A

* Dr. habil., intézetigazgató, egyetemi tanár – Debreceni Egyetem AMTC Gazdaságtudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

vezetéstudomány” című művében. Torgersen és Weinstock³ funkcionális, empirikus, viselkedéstudományi, társadalmi rendszer, döntéstudományi, matematikai, összehasonlító vezetéstudományi irányzatokat különít el.

A funkcionális megközelítés a vezetésben a klasszikus iskola képviselői⁴⁻⁵ által megfogalmazott feladat csoportosítása után, a XX. század nyolcvanas éveiben jelenik meg ismételtelen. A funkcionális szemléletnek és gondolkodásmódnak két nagy korszaka ismert. Az első a XIX. század végén és a XX. század elején keletkezik. Az építészettől indulva a gazdaság, a művészet a tudomány szinte minden területén megjelenik. A második nagy korszaka ennek a gondolkodásmódnak a XX. század vége. A szociológia és a pszichológia ezt a korszakot neofunkcionalizmusnak is nevezi. Andorka⁶ véleménye szerint a nyugati szociológiában a funkcionista elmélet másodvirágzását éli. Idéz Luhman 1994-es bielföldi szociológiai világkongresszuson elhangzott előadásából miszerint a szociológiai kutatások elsőrendű témája ma már nem a rétegződés, az egyenlőtlenségek vizsgálata, hanem a társadalom funkcionális differenciálódása.

A tudományokban azokat a megközelítésmódokat, amelyek különböző jelenségek magyarázata során a jelenségek rendeltetésére hivatkoznak, funkcionista megközelítésnek nevezzük. A funkcionista társadalomkutatások szerint egy társadalom minden aspektusa – intézmények, szerepek, normák, viselkedés – valamilyen célt szolgál.⁷ A szervezetekre vonatkoztatva a funkció működést, tevékenységet, feladatot, beosztást, szerepet jelent egy-egy szervezetre. A vezetésben a funkcionista irányzat Torgersen és Weinstock⁸ szerint azt a célt tűzte maga elé, hogy meghatározza a vezető feladatait. Az elmélet hívei szerint a vezető funkciói különböző típusú szervezetekben, illetve feltételek között lényegében azonosak és állandók. Ha egyszer ezeknek a funkcióknak az azonosítása megtörténik, tanulmányozásuk során kifejezhető az az elmélet, amely alapján a vezetői munka eredményesen vizsgálható, elemezhető. A funkciók alkotják azt a fogalmi vázlatot, amely köré a vezetési kutatások, megfigyelések építhetők, amelyek az eredményeket, módszereket egységbe foglalják. „Ez az irányzat példáiban kivétel nélkül a vezető lényeges funkcióit próbálja ábrázolni, megmutatva a kölcsönhatásokat, majd a bizonyítás és a logika segítségével arra a következtetésre jut, hogy miként lehet ezeket a funkciókat eredményesen ellátni.” A funkcionális vezetéstudományi irányzat bírálói általában a tudományos szigor hiányát teszik szóvá azoknál a szerzőknél és témáknál, amelyeket a feladatelvű módszerekkel ez ideig még nem sikerült teljesen feltárni. Az elmélet tudományos eredményeit, széles fogalmi struktúráját és lehetőségeit azonban elismerik.

A funkcionálisnak az alapjait az amerikai vezetési gondolkodásban, illetve az amerikai fejlődés sajátosságaiban kell keresnünk. Az amerikai kapitalizálódásban nem ismerhető fel az a szerves fejlődési folyamat, mint az európaiban. Amerikában a gazdasági lehetőségek és a gyors fejlődés eredményeként a XIX. század végén a vállalatok száma és mérete rövid idő alatt megsokszorozódott és egyre több vállalkozási lehetőség adódott. A tulajdonosok nem vesznek részt személyesen vállalatuk irányításában.⁹ A vezetést fizetett alkalmazottakra bízzák, akiknek a feladata a tulajdonosok vállalatának minél sikeresebb és eredményesebb irányítása, működtetése. Tehát a tulajdonosi és vezetői réteg nagyon gyorsan, még a kapitalizálódási folyamat elején elvált. Ennek eredményeként a tulajdonosokat nem a vezetők szakmai ismeretei, hanem a vállalati működés, működtetés eredményessége érdekelte. A vezetői tevékenység elindult az önállósodás útján, a vezetőképzés elvált a különböző szakképzésektől és rövid időn belül önálló szakmává fejlődött. Kialakult a tapasztalati anyaga, ismeretei, módszerei, elméletei, iskolái, tisztázódtak feladatai, a vezetés funkciói. Az amerikai gondolkodás szerint mindenből lehet vezető, aki megtanulja a vezetésként, mint szakmát. Ennek a gondolkodásmódnak a demokratizmusa abból fakad, hogy a különböző feladatok eredményes ellátása más tudást, felkészültséget és képességet igényel.

nyelhet. Mindenki képes a sokféle vezetési feladatból néhányat magas szinten ellátni, de aligha van olyan vezető, aki az összes elvárásnak eleget tudna tenni. Ezt a gondolkodásmódot „funkcionalista demokratizmusnak” nevezhetjük. Funkcionális, mert a vezető feladataiból kiindulva fogalmazza meg a vezetővel szemben támasztott követelményeket. Demokratikus, mert a sokféle vezetői feladat azt jelenti, hogy nem a veleszületett személyiségjegyek és tulajdonságok, hanem a feladatnak való megfelelés alapján lehet valakiből vezető.

Ezzel szemben Európában a gazdasági átmenet a kapitalizmusba – a társadalmi-gazdasági forradalmak ellenére is – a megelőző feudális rendszer szerves fejlődésének eredménye. A tőkeerős főúri, arisztokrata réteg fokozatosan állt át az ipari termelésre, vált gyártulajdonossá, bankárrá. Vállalataik, vállalkozásaik irányításába is átmentették az arisztokrata családok összetartozásának igényét, azaz ezeket a vállalatokat a tulajdonosok és családtagjaik vezették. A vezetésben igyekeztek minden fontosabb funkciót megtartani a családon belül. Ennek következtében Európában a tulajdonos és a vezető személye nagyon sokáig nem válik szét, így a tulajdonosi és a vezetési funkciók sem. Az európai fejlődésnek ezen sajátosságából fakadó gondolkodásmódot, melynek a lényege, hogy vezetőnek születni kell, „*arisztokratikus preformizmusnak*” nevezhetjük. Arisztokratikus, mert a feudális hierarchiában kialakult kiváltságok képezik a vezetővé válás lehetőségét. Preformisztikus, mert e gondolkodás szerint a veleszületett képességek, a születési előjogok határozzák meg, hogy kiből milyen vezető válhat. Ez nem más, mint a genetikai preformizmus egy sajátos megnyilvánulása. Európában évszázadokon keresztül tartotta magát az a gyakorlat, hogy a születési előjogok alapján a hatalomba született utódokat kell jó vezetővé nevelni. Ebben a folyamatban elsődleges volt a testi nevelés, a gyakorlati tapasztalatszerzés, majd csak ezt követte az elméleti felkészítés. Ennek köszönhetően a vezetési ismeretek oktatása mindvégig erősen kötődik a gyakorlati oktatáshoz, az empirikus módszereknek tulajdonítottak meghatározó szerepet. Amikor a gazdaságtan elindult az önálló tudománnyá fejlődés útján, a vezetés és a szervezés a gazdálkodási ismeretek alkalmazásának területékként jelenik meg, mint „alkalmazott tudomány”.

A modern vezetéstudomány szülőhazája Amerika és majd onnan érkezik vissza és alakítja át és gyorsítja fel az európai vezetési gondolkodás fejlődését. A valóságban azonban arról van szó, hogy az európai és az amerikai fejlődés eltérő gazdasági és társadalmi feltételek között valósult meg. A két gondolkodásmód egymással párhuzamosan és kölcsönhatásban formálódott. El kell ismernünk azonban, hogy az amerikai gazdaság fejlődésének gyorsasága, üteme, a vezetési gondolkodás fejlődésének és átalakításának dinamizmusában is megmutatkozik.

A Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszékén a '90-es évek elején beindított egységes kutatási munkánk célja a vezetési funkciók tartalmának és összefüggéseinek feltárása volt. A kutatási programba felvállalt témakörök a vezetési folyamat egy-egy jól elhatárolható, önállóan is vizsgálható funkciója. A témakörök kialakítása és a program összeállítása során felmerült a vizsgált feladatok valamilyen rendszer szerinti csoportosítása.

A tudomány a vezetési funkciókat többféle szempont és megközelítés alapján értékeli, rendszerezi, csoportosítja. Bilanics¹⁰ a vezetési feladatok változása, vizsgálata során részletes áttekintést ad a vezetési funkciók rendszerezéséről és annak történeti, kronológiai és szakmai meghatározottságáról. Dobák¹¹ a funkcionális gazdálkodásmód megjelenését a vezetésben Fayoltól származtatja.

A vezetési funkció elnevezés azokra a speciális feladatokra utal, amelyek révén a vezető kiveszi részét a szervezeten belüli munkamegosztásból. A vezető e funkciók specialistája. Minél magasabb szervezeti szinten áll egy vezető, annál inkább a funkciók probléma-

megfogalmazási és döntési elemei koncentrálnak a kezében. A funkciók szerinti megközelítés már Fayolnál is felbukkan és az általa kialakított osztályozás többé-kevésbé változatlanul ma is érvényes. Fayol¹² szerint a vezetés összetevői a következők: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás/utasítás, koordinálás, ellenőrzés. A szakirodalom a későbbiekben a vezetés fayoli összetevőit, elemeit a vezetés részfunkcióinak, illetve vezetési funkcióknak nevezte el. Fayol úgy vélte, hogy a vezetés részfunkcióit alsóbb és felsőbb szinten egyaránt gyakorolniuk kell a vezetőknek. Minden egyes vállalati területen (műszaki, termelési, kereskedelmi stb.) felmerülnek az előbbieken felsorolt funkciók. A vezetési részfunkciók ellátására Fayol nem kívánt külön szervezeti egységet létrehozni a vállalatban belül. A vállalati fejlődés későbbi szakaszaiban azonban fokozatosan kialakultak a vezetési részfunkciók végzésére specializálódott egységek (tervezési, szervezési, ellenőrzési osztályok, koordinációs részlegek stb.).¹³

1. táblázat. „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program felépítése és kutatói struktúrája

<i>Programvezető: Dr. Berde Csaba</i>		
1. <i>Szervezetmenedzsment vizsgálatok</i> Témavezető: Dr. Berde Csaba	2. <i>Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok</i> Témavezető: Dienesné dr. Kovács Erzsébet	3. <i>Folyamatmenedzsment vizsgálatok</i> Témavezető: Dr. Nagy Tibor Dr. Pakurár Miklós
Szervezeti formák és a vezetési feladatok (Dr. Bilanics Ágnes)	2.1. Motiváció (Dr. Juhász Csilla)	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés (Dr. Felföldi János)
1.3. Szervezeti kommunikáció (Dr. Dajnoki Krisztina)	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés (Balla Gyula)	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás (Dr. Tóth Anikó)	3.4. Szervezés (Dr. Vántus András)
1.5. Szervezeti kultúra (Szilágyi Barnabás)	2.5. Kompetenciavizsgálatok (Dr. Barta Ágnes)	3.5. Logisztikai menedzsment (Villányi Réka; Berek Szilvia)
1.6. Csoportmenedzsment (Dr. Szabados György)	2.6. Teljesítményértékelés (Gergely Éva)	3.6. Ellenőrzés (Dr. Szima Mária)
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés (Dr. Piros Márta; Borsi Csaba)	3.7. Minőségmenedzsment (Dr. Gályász József)
1.8. Változásmenedzsment (Dr. Kerékjártó Gábor)	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás (Dr. Bácsné Bába Éva)
		3.9. Biztonságmenedzsment (Terjék László)

Drucker¹⁴ a menedzsment tevékenységet a következő öt csoportba sorolta: célok kitűzése a szervezet számára, a munka szervezése, beosztottak motiválása, a mérés az emberek fejlesztése. Mintzberg¹⁵ a vezetői feladatokat a szociális szerepekből kiindulva azok mintájára definiálta és csoportosította. A vezetői szerepelvárásokat is, hasonlóan a szociális sze-

repekhez, a közvetlen környezet, azaz maga a szervezet fogalmazza meg a vezetővel szemben. Vizsgálati eredményei alapján a vezetői munka tartalmát tíz vezetői szerepben lehet összefoglalni.

A kutatási program struktúrájának kialakításánál a vezetési feladatoknak, mint vizsgálható témaköröknek a rendszerezésére, Donelly és mtsai¹⁶ csoportosításából indultunk ki. A vezetési funkciókat három nagy területre bontottuk; a szervezet; az emberi erőforrás; és a folyamat menedzselésével kapcsolatos feladatokra (1. táblázat).

A szervezetmenedzsment feladatcsoportjába az alábbi témaköröket soroltuk: csoportmenedzsment, szervezeti struktúra kialakítás, szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, szervezeti kultúra, szervezeti kommunikáció, információmenedzsment. A szervezetet általános értelmezésben úgy definiáljuk, mint a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit és kereteit biztosító rendszert. Ezen belül a vállalatoknak a termeléssel, termék-előállítással foglalkozó szervezeteket tekintjük.

Az emberi erőforrás menedzsment feladatcsoport témái a motiváció, konfliktusmenedzsment, emberi erőforrás biztosítás, munkakör értékelés és kialakítás, elvárások és kompetenciák, teljesítményértékelés, humán erőforrás fejlesztés, karriermenedzsment.

A folyamatmenedzsment feladatainak szelektálása során a vezetési folyamatban megjelenő feladatok egymásra épülésének logikáját követtük. Az eredeti Donelly-féle struktúrában „production management” elnevezés szerepel ennél a feladatcsoportnál. A szervezet kategóriáit mi a korábban kifejtettek szerint általánosabban értelmezzük, ezért ezeket a feladatokat „folyamatmenedzsment” elnevezéssel foglaltuk egységbe. Ide soroltuk: az információmenedzsment, tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, logisztikai menedzsment, ellenőrzés, a minőségbiztosítás vezetési feladatait.

A kutatási programunk témái tehát a vezetés alapfeladatainak tekinthető funkciók. A kutatás célja minden esetben feltárni és definiálni a vizsgált funkció tartalmát. Megállapítani, hogy milyen tényezők hogyan befolyásolják a funkción belüli vezetési feladatok rangsorát. Milyen értéket és preferenciákat lehet kimutatni ezekre vonatkozóan a vizsgált vezetői mintában.

A kutatás jellegéből adódóan empirikus természetűnek tekinthető, mert elsősorban a vezetői tapasztalatra épülő gondolkodásmód megismerése a módszer lényege. A megkérdezett vezetőknek 1–5. terjedő Likert skálán kell minősíteniük az általunk megadott tényezőket. Az értékelés alapja a vezető preferencia rendszere arra vonatkozóan, hogy a megadott tényezők milyen mértékben hatnak a vizsgált vezetési feladatra.

A témák hármas csoportosítása és a kialakított struktúra logikája következtében a kutatási program moduláris felépítésű is egyben. A kutatás három fő területe a korábban bemutatott témákból épül fel. A témák további al- és résztemákra bonthatóak a vizsgált kérdésekből, a kutatás célcsoportjától és célkitűzéseitől függően. Ez a szerkezet azonban nem csak a vizsgált területek egyre konkrétabb és egyre mélyebb bontására alkalmas, hanem lehetővé teszi a kutatási eredmények beépítését a hierarchikusan egymásra épülő al-, rész-, főtemák eredményeibe.¹⁷

A moduláris felépítésnek köszönhetően az egyes részek elkülönült vizsgálatából származó eredmények szervesen illeszkednek egymáshoz, s így konklúzióként a vállalati működés egészére jellemző megállapítások tehetők. Ugyanakkor egyazon vizsgálatssorozat eltérő időszakban lefolytatott megfigyeléseiből adódóan biztosítható az időbeli folytonosság vizsgálata is. Folyamatukban értékelhetőek a vállalati működéssel kapcsolatos vezetői állásfoglalások, attitűdök, és megfelelően tág időintervallumot felölelő vizsgálatssorozat esetén az alkalmazott vezetése, szervezési módszerek eredményessége is értékelhető,¹⁸ Dajnoki¹⁹ szerint a vizsgált témák esetében nem csak a vertikális bővíthetőség – szűkíthetőség a jellemző. A struktúrának köszönhetően ez a sajátosság horizontálisan is értelmez-

hető. A vizsgált kérdések pontosítása, tartalmának szűkítése olyan mértékű lehet, egészen az egyes vezetési feladatokat befolyásoló tényezők értékeléséig, elemzéséig le lehet menni. Az eltérő időszakokban végzett vizsgálatok eredményeinek összehasonlítása révén a vizsgált vezetési problémák változásai folyamatukban írhatóak le.²⁰

Valóban, az egyes vezetési feladatok nem elkülönülten, hanem egymásba épülve komplexen jelennek meg. Az egyes funkciók csak elméleti absztrakció révén definiálhatóak és különíthetők el a vezető munkájában. A szervezetek irányításában a vezetők nem engedhetik meg, hogy egymástól elszigetelten kezeljék a vállalati funkciókat.²¹ Ezt ma már az integráció és a folyamatszempont gyakran hangzottatott elvei is nehezítik. Ritkán adódik lehetőség arra, hogy a kutatók több funkcionális területet is párhuzamosan vizsgáljanak.

A kilencvenes évek elején megjelent a funkcionális falakat áttörő, az úgynevezett kereszt-funkcionális folyamatokban való gondolkodásmód Pataki²² szerint. A folyamatmenedzsment tehát nem bontja funkciókra a vezetői tevékenységet, hanem azt komplex folyamatként összefüggéseiben vizsgálja Tenner és DeToro.²³ A vezetési folyamata nem más, mint a vezetési feladatok, illetve feladatelemek olyan összefüggő sorozata, folyamata, amely valamilyen konkrét cél vagy eredmény elérésére irányul.

A szakirodalomból több folyamatszempontú menedzsment ismert. Ezek közül kiemelkedik a Total Quality Management a TQM a benchmarking és a Business Process Redesign vagyis az „üzleti folyamatok újratervezése”. Ezek a folyamatszempontú módszerek a funkcionális vizsgálati eljárásokkal párhuzamosan is alkalmazhatóak a vezetési kutatások során.

A minőségmenedzsment vizsgálatára kidolgozott módszerünkben már párhuzamosan alkalmazzuk a két eljárást.²⁴ Külön vizsgálatokat végzünk arra vonatkozóan, hogy milyen vezetési feladatok jelentkeznek a minőségbiztosítás területén, milyen ezeknek a jelentősége, rangsora, hogyan ítélik meg ezeket a feladatokat maguk a vezetők. Ezzel párhuzamosan azonban a benchmarking segítségével a teljes folyamat elemzését és értékelését is elvégezzük. A benchmarking nem más, mint az egyedülálló gyakorlat azonosításának, megértésének és adaptálásának folyamata, amelyek segítenek az adott szervezet teljesítményének fejlesztésében.²⁵ A folyamat-benchmarking az egyes folyamatok javítását jelenti a más szervezeteknél fellelt „legjobb gyakorlatok” feltérképezése és adaptálása révén. Így alkalmas lehet a funkcionális eredmények mellett a folyamatok összefüggéseinek feltárására és bemutatására is.

Jegyzetek

¹ Zeller Gy. (2001): Taylor előtt. Adalékok a menedzsment történetéhez. Tudásmenedzsment, 2. sz., Pécs.

² Koontz, H. (1961): The Management Theory Jungle. Academy of Management Journal, No. 4., 174–175. p.

³ Torgersen, P. E.–Weinstock, I. T. (1979): Vezetés, integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.

⁴ Taylor, F. W. (1911): The Principles of Scientific Management. W.W Norton and Co. Inc., New York.

⁵ Fayol, H. (1916): Administration Industrielle et Generale. Dunod, Paris.

⁶ Andorka, R. (2000): Szociológia. Osiris Kiadó, Budapest, 250 p.

⁷ Morel, J. (2000): Szociológia elmélet. Osiris Kiadó, Budapest 325–327. p.

⁸ Lásd a 3. lábjegyzetet.

⁹ Marosi M. (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése, magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

¹⁰ Bilanics Á. (2008): Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben. Doktori értekezés, Debrecen, 178 p.

¹¹ Dobák M. (1991): Vezetés – szervezés. I–II. Aula Kiadó, Budapest.

¹² Lásd az 5. lábjegyzetet.

¹³ Lásd a 11. lábjegyzetet.

¹⁴ *Drucker, P. F.* (1992): *Managing for the Future*, Truman Talley Books, Boston.

¹⁵ *Mintzberg, H.* (1975): *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review, Boston.

¹⁶ *Donelly–Gibson–Ivusicevick* (1992): *Fundamentals of Management*. Irwin, New York.

¹⁷ *Juhász Cs.* (2004): *Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban*. Doktori értekezés, Debrecen, 148 p.

¹⁸ *Kerékjártó G.* (2005): *Változásmenedzsment vizsgálatok a mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatoknál*. Doktori értekezés, Debrecen, 178 p.

¹⁹ *Dajnoki K.* (2006): *Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban*. Doktori értekezés, Debrecen, 186 p.

²⁰ *Szabados Gy.* (2009): *Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban*. Doktori értekezés, Debrecen, 148 p.

²¹ *Demeter K.* (2007): *A vállalati siker letéteményezései: a vállalati funkcionális területek együttes vizsgálata*. Vezetéstudomány XXXVIII. évf. 5. sz., Budapest, 29. p.

²² *Pataki B.* (1998): *Szakmai ajánlás*. In.: *BPR, vállalati folyamatok újraformálása*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 17. p.

²³ *Tenner, A. R.–DeToro, I. J.* (1998): *Procces Redesign: The implementation Guide for Managers*, Harbor, N. Y., 315. p.

²⁴ *Gályász J.* (2007): *Minőségügyi rendszerek, módszerek mezőgazdasági alkalmazásának lehetőségei*. Doktori értekezés, Debrecen, 132 p.

²⁵ *APQC (American Productivity and Quality Center)* (1997): *Benchmarking: Shared Learnings for Excellence*, Colorado Springs, July, 21–25. p.